Angie

VS

La veille stratégique du groupe ANGIE

décembre 2009

http://www.angie.fr

veille stratégique

ANGIE –– DECEMBRE 2009

03 **Web 2.0**

Comment le blogging a changé ces 3 dernières années
Près de la moitié des Français se connecte tous les jours à Internet
Twitter en France ? De la reconnaissance et de l'expérimentation

06 **Entreprise 2.0**

Entreprise 2.0 et hypocrisie de la mesure
Les entreprises «perdent» de plus en plus de données
Making the most of Corporate Social Responsability

12 **Management**

Les 3 âges du management

16 **Presse**

L'édition pour sauver la presse
L'avenir c'est le papier !
Les éditeurs de presse, dans la nasse de l'économie numérique

24 **Réseaux et communautés**

Récession, esprit freelance et réseaux sociaux

25 **Usages**

Quid de la démocratisation de l'agrégation et du RSS ?
Vers la mobiquité intelligente
Techniques de veille et e-réputation

DOCUMENT À USAGE INTERNE

source : http://fr.readwriteweb.com/2009/11/23/analyse/web-de-fond-web-de-flux-blogging-evolution/

Comment le blogging a changé ces trois dernières années

Les internautes interagissent avec les blogs de façon différente du fait de la **montée en puissance des réseaux sociaux.**

C'est ce qu'indique une étude publiée par PostRank, une société spécialisée dans la mesure de l'engagement entre blogs et réseaux sociaux.

L'engagement, rappelons le, rassemble toutes les formes d'interactions entre un internaute et un contenu, de sa simple lecture (en direct, via plus rss) à une implication plus forte et plus sociale comme le partage de lien sur un réseau social ou le commentaire.

Postrank a publié une analyse basée sur des données telles que les commentaires, les trackbacks, les liens partagées ou les bookmarks des mille flux rss les plus populaires du monde ainsi que de 100.000 autres, choisis au hasard, pour chaque année étudiée depuis 2007.

Le résultat décrit une évolution nette : la blogosphère a changé, mais elle est, d'une certaine manière, en meilleur état qu'elle ne l'était il y a trois ans.

La tendance de fond est un « engagement » avec le contenu en hausse, avec une baisse pour ce qui est de l'engagement avec son contenu sur le site, et une forte hausse pour l'engagement hors du site, comme c'est le cas avec le partage de lien sur des réseaux sociaux.

De façon inattendue, c'est cette dernière forme d'engagement avec le contenu qui est responsable de l'extension de la durée de vie du contenu, ce qui révèle une interaction assez inattendue entre web de flux et web de fond.

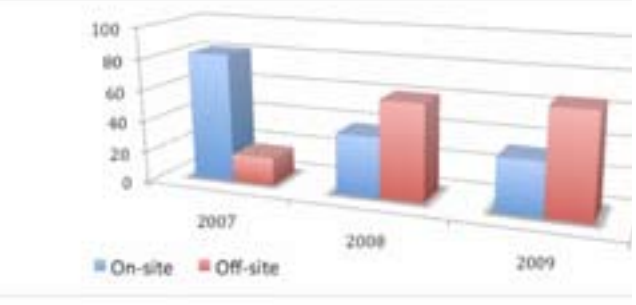
Parmi les points mis à jour par l'étude :

- L'engagement des lecteurs a augmenté de 30% chaque année, pour un total de 69% en ce qui concerne le top 1000 qui inclut de gros blogs ainsi que des sites d'information et d'actualité généralistes et des pure players.

- Pour les 100.000 blog sélectionnés au hasard pour chacune des années étudiées. L'engagement sur le site est en augmentation, mais c'est l'engagement en dehors du site qui retient l'essentiel de l'engagement de la part des utilisateurs : la 'part d'attention' des lecteurs sur le site par rapport à 'hors du site' est en baisse de 50%. Pour les petits blogs, l'engagement se fait de plus en plus en dehors du site, mais pas pour les gros. C'est ce que nous pressentions lors du débat sur Friendfeed, c'est désormais confirmé par PostRank.

- Les trackbacks sont en baisse : ils représentaient 19% de l'engagement en 2007 et ne sont plus qu'à 3% aujourd'hui.

- L'engagement sur les réseaux sociaux comme Twitter, Friendfeed et Facebook, qui représentait 1% en 2007 est grimpé à 29% de part de 'marché' de l'engagement (on pourrait probablement parler d' "attention"). Et encore, les équipes de Postrank justifient ce faible chiffre par le fait que beaucoup d'activité a encore lieu en dehors des réseaux sociaux.



- Les grands segments de l'engagement avec les sites se décomposent de la sorte : 29% est composé de partage de lien sur des réseaux sociaux, 29% est fait de bookmarking ou de vote sur des sites comme Delicious, Digg ou Wikio, 38,5% est fait de commentaires sur ou hors du site, et les trackbacks ne représentent plus que 3% de l'engagement.

- "Les trackbacks s'effondrent" commente Ilya Grigorik, et "les sites de bookmarking sont en baisse constante ces trois dernières années, alors que les sites où l'on vote, comme Digg ou Reddit sont en progression".

- Plus significatif encore : les billets des blogs ont désormais une durée de vie plus longue. En 2007, les billets sous surveillance par Postrank voyaient 94% de l'engagement se

faire durant leur première journée, et 98% de cette activité avait lieu durant la première heure de publication. En 2008, ce chiffre est passé de 83% durant la première journée, et en 2009, il n'était plus que de 64%. Postrank affirme ainsi que sur les sites les plus populaires, 36% de l'engagement avec les internautes a désormais lieu après la première journée de publication. Un chiffre multiplié par 6 en trois ans, c'est plus qu'une tendance, et c'est probablement là l'enseignement le plus riche et le plus significatif de toute cette étude, tant il renverse et met à mal toutes les stratégies mise en place par les acteurs de l'information sur le web (qui généralement se soucient plus de leur prochain bilan comptable, on peu les comprendre, que de faire de la prospective sur trois ans).

Web de flux et web de fond ont une dynamique vertueuse, finalement...

"Alors que le web en temps réel est censé diminuer le temps de latence" commente Grigorik, "la nature pervasive [du web social] et le nombre de personnes impliquées aide à la découverte de l'information. Ceux qui s'inquiètent de ce que le temps réel détruise leur lectorat attiré par ce qui est nouveau sur Twitter" [doivent se rassurer].
Les chiffres montrent quelque chose de radicalement différent. Il est tellement simple de disséminer l'information de nos jours qu'elle vit plus longtemps et trouve plus de niches – cette tendance aide le contenu à toucher plus de lecteurs".
Cette dernière découverte est de taille à l'heure où la presse (qui est prise en compte dans cette étude) se plaint d'une dictature de Google et de Google News, qui les contraint à publier toujours plus vite et toujours plus, il semblerait que cette stratégie, mise en place par la plupart des acteurs de la presse en ligne ainsi que par bon nombre de blogs, soit totalement à contre courant.

Produire de la qualité serait, à en croire les chiffres de PostRank, une stratégie gagnante : elle permettrait non seulement de se différencier mais également de faire vivre ses contenus plus longtemps et de toucher plus de lecteurs.

L'autre enseignement, c'est le besoin impérieux pour tout acteur de l'information en ligne de maitriser et d'intégrer les compétences nécessaires à la maitrise de ce circuit d'engagement hors du site.
Il devient petit à petit infiniment plus complexe que le simple référencement d'avant hier ou que la maitrise des subtilités de Google News d'hier : le recours à des community manager expérimentés et compétents est désormais aussi indispensable que ne l'était les kiosquiers au XXe siècle pour trouver son lectorat.

Autre enseignement, si plus d'un tiers de l'engagement se fait désormais à l'extérieur du site, il devient de plus en plus évident que la constitution d'une communauté autour d'un média est une condition nécessaire à sa survie dans la tempête actuelle, or très peu de sites ont su réellement développer une communauté parmi les acteurs de l'actualité en France. Un retard à combler pour certain, et une bonne nouvelle pour d'autres.

source : http://www.silicon.fr/fr/news/2009/12/11/pres_de_la_moitie_des_francais_se_connecte_tous_les_jours_a_internet

Près de la moitié des Français se connecte tous les jours à Internet

Le téléphone mobile a la faveur des Français. Y compris pour aller sur Internet.

Près des trois quart (74 %) des Français disposent, en 2009, d'un ordinateur (portable en l'occurrence pour la moitié d'entre eux) et 67 % de la population se connecte à Internet depuis leur domicile selon une étude du Credoc. Et cela tous les jours pour 48 % des sondés. Une tendance en hausse de 6 %. « Les disparités d'accès à internet au domicile se réduisent en termes de génération, et s'atténuent en termes de revenus, sauf chez les personnes les plus modestes : 40 % seulement d'entre elles se connectent à domicile », note le Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) dont l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) vient de publier le rapport annuel sur les Conditions de vie et Aspirations des Français de 12 ans et plus.

Les Français sont donc de plus en plus connectés et consomment toujours plus de TIC (technologies de l'information et de la communication) qui croît de 7 % en 2009 par rapport à 2008. L'usage d'Internet a un effet positif sur le marché de la téléphonie fixe. Séduit par les sirènes du dégroupage total et des appels illimités depuis les box des opérateurs, les Français sont désormais 88 % à disposer

d'un téléphone fixe. Un retour en grâce pour le combiné filaire dont l'usage était descendu à 82 % en 2005.
A noter que 48 % passent leurs appels depuis une box.

Une belle progression de 9 % en un an qui devrait se poursuivre avec la démocratisation des offres triple et quadriple play.

source : http://www.atelier.fr/reseaux/10/08122009/twitter-france-atelier-fabernovel-usages-entreprises-business-model-39080-.html

Twitter en France ? De la reconnaissance et de l'expérimentation

Le site de **micro-blogging** est identifié par un nombre important d'internautes et d'entreprises français. Mais pas encore forcément utilisé (étude L'Atelier et FaberNovel).

Alors que le site de micro-blogging vient d'offrir une version française à ses utilisateurs, on en sait encore assez peu sur ses usages. L'Atelier et FaberNovel ont dévoilé aujourd'hui lors d'une conférence les résultats d'une étude menée en commun. Conclusion : 60 % des internautes français affirment connaître Twitter*.
Une notoriété qui ne s'étend pas aux autres sites de micro-blogging : moins de 5 % ont entendu parler de friendfeed ou yammer. Pour autant, cette reconnaissance ne s'est pas encore traduite en acte, du moins dans l'Hexagone.
A peine 10 % des internautes qui connaissent Twitter l'utilisent. Concrètement son usage premier pour la moitié des utilisateurs consiste à chercher, échanger et lire des informations. Les deux autres usages principaux concernent la création d'un réseau d'expert et la gestion de sa «marque personnelle».

Des nouveaux usages centrés sur les professionnels ?

Côté entreprises, les groupes de média, type CNN, ont largement adopté Twitter, de même que les sociétés high-tech. Les grands groupes ont en revanche encore un peu de mal à valoriser leurs comptes : la moitié des cent premières entreprises du classement de Fortune ont ainsi moins de cinq cents abonnés. De manière générale, les entreprises utilisent Twitter pour faire de la veille stratégique et concurrentielle, du marketing ou évaluer la satisfaction de leurs clients. Avec 25 millions d'utilisateurs attendus en 2009 et un revenu qui devrait atteindre 4 millions de dollars pour le dernier trimestre, Twitter est loin d'avoir terminé sa croissance.
En 2013, on peut ainsi attendre jusqu'à un milliard de personnes qui «twitteront», et les revenus devraient dépasser le milliard et demi de dollars.

Une reconnaissance qui tarde à se concrétiser

De nouveaux usages devraient apparaître, de nature à intéresser les professionnels et à monétiser la plate-forme. L'étude évoque ainsi la possibilité d'y effectuer des recherches marketing, de proposer des offres promotionnelles ou de la publicité contextuelle.
Twitter cherche encore un modèle d'affaires viable, mais rien ne presse. Les auteurs rappellent que le site de micro-blogging peut se permettre financièrement de tester plusieurs types de services à petite échelle avant une adoption massive. Dans le même temps la croissance de sa communauté lui assure un quasi monopole sur son marché.

** Résultats d'un sondage Ifop pour L'Atelier.*

source : http://www.duperrin.com/2009/12/08/entreprise-2-0-et-hypocrisie-de-la-mesure/

Entreprise 2.0 et hypocrisie de la mesure

PL'impact du projet social software est mesurable... à condition de le vouloir.

On a coutume de dire qu'on ne manage que ce qu'on peut mesurer. On peut également ajouter que l'entreprise n'entreprend que si elle peut piloter. Ce qui revient à dire que l'entreprise n'entreprend rien dont elle ne puisse mesurer le résultat. Peut être une lapalissade mais cela va mieux en le rappelant. S'agissant de médias sociaux, combien de projets laissés en salle d'attente faute d'impact mesurable. "Vous comprenez...connecter les individus, partager l'information et tout ça c'est fort sympatique....mais on a du mal de vraiment démontrer l'impact".

Laissez moi donc ajouter aux deux adages sus-mentionnés un troisième de mon cru : il n'est pas de choses plus difficile à mesure que celle qu'on ne veut surtout pas mesurer.

Souvenons nous d'abord qu'un projet social software se mesure à trois niveaux : utilisation de l'outil, alignement des contenus avec les besoins et utilisation de ces informations et de ces nouvelles manières d'intéragir pour créer de la performance organisationnelle.

Je ne vais pas m'étendre sur un sujet déjà largement traité dans le billet lié plus haut, mais si un projet "social software" tel qu'il soit ne se traduit pas par un changement au niveau de certaines métriques opérationnelles claires et simples, c'est soit qu'on se sert mal de l'outil soit on l'a implémenté sans se poser la question de sa pertinence par rapport au contexte, sans se préoccuper du sens ou de l'alignement.

Qu'on se le dise une fois pour toute : tout est mesurable. Parfois de manière simple et immédiatement quantifiable, parfois de manière plus complexe lorsqu'il s'agit de quantifier des éléments qualitatifs. Il n'empêche qu'il existe toute une panoplie d'outils, d'enquêtes internes pour mesurer le ressenti des salariés par rapport à telle ou telle chose et qu'il ne tient qu'à l'entreprise de les mettre en œuvre. C'est comme cela qu'on apprend si les collaborateurs trouvent la connaissance plus accessible, si le fait d'accéder plus facilement aux autres les aide à faire mieux, si le sentiment d'appartenance se renforce, si les échanges finissent par rendre le discours de l'entreprise plus clair à saisir... Pour toutes les autres choses il existe des indicateurs simples et direct.

Sachant cela on doit pouvoir se dire qu'en fonction du projet, on peut mesurer l'impact du projet social software soit par quelques indicateurs opérationnels soit (ou parfois en complément) via des enquêtes / sondages (typiquement pour tout ce qui touche au ressenti, ce qui peut être du domaine de la com' ou des RH) et donc que la question est close. Il n'en est malheureusement rien. Pas en raison du caractère non-mesurable des choses mais en raison du refus de mesurer.

Quelques cas en vrac :

- Le projet impacte des variables mesurables qu'on ne mesurait pas : il arrive, et c'est heureux, que de nouveaux outils couplés à de nouvelles pratiques permettent des avancées notoires sur des points dont on pensait qu'ils resteraient indéfiniment immuables. "Pourquoi mesurer alors que de toute manière on ne peut rien y changer". Il arrive également que des points jusqu'alors considérés comme négligeables commencent à avoir un poids de plus en plus important. Cela peut imposer un travail en profondeur visant à concevoir des indicateurs pertinents dans le contexte, encore nébuleux et mal maitrisé, d'entreprises et de collaborateurs évoluant dans l'"économie de la connaissance".

A titre d'exemple cela fait finalement peu de temps que les entreprises commencent à s'intéresser vraiment au temps perdu dans des goulots créés par l'usage parfois inapproprié du mail et un mauvais partage de l'information. On se préoccupe également peu de mesurer les choses en termes de cycles. Bien sur on a les cycles de vente, d'innovation. Mais quid de la chose au niveau d'une équipe : cycles de décision, de résolution de problèmes etc....?

Il semble également que le passage d'un fonctionnement en

mode "push" à un fonctionnement en mode "pull" permettait de diminuer la charge liée au traitement de l'information non désirée et non immédiatement utile au bénéfice de l'information réellement utile et immédiatement nécessaire pour créer de la valeur. Par contre, alors que le notion de "charge" d'une machine est connue est maitrisée, le sujet est souvent bâclé dès lors qu'on parle d'individus, a fortiori pour les knowledge workers. Ca n'est pas parce qu'on parle d'une grandeur qui n'est vas visuellement observable que l'individu a une capacité de traitement illimitée. Et assigner des tâches au delà de cette capacité fait qu'on ralentit toute l'organisation.
- Il y a aussi les mesures qu'on ne veut pas effectuer. "L'objectif est de mieux diffuser l'information sur ce sujet stratégique, l'expliquer, et pour cela il importe de mobilier et de faciliter les discussions à grande échelle avec l'équipe projet. – Ah, très bien, il faudrait donc faire à minima une enquête pour savoir si les collaborateurs comprennent l'enjeu, s'ils estiment être informés, comprendre, et si leurs questions trouvent des réponses dans les dispositifs actuels...puis la renouveler pour voir l'impact de l'utilisation de vos nouveaux outils... – On ne va quand même pas faire ça, ça va être fastidieux et en plus on ne l'a jamais fait". L'acquisition de savoirs se mesure, l'"awareness" se mesure, le sentiment d'appartenance également....
- Il y a enfin le mythe de la nouveauté. Bien sûr, phénomène nouveau égale nécessité de se pencher sur des indicateurs nouveaux. Mais si on change la manière de faire on ne change pas le but. Aussi il ne faut pas avoir peur d'user également de vieux indicateurs, choisis avec soin en fonction du but qu'on se donne : chiffre d'affaire, cycle de vente, volume d'idées, CA généré par les idées crowdsourcées... (Les indicateurs de type Balanced Scorecard font souvent merveille ici). A titre d'exemple j'ai vu une entreprise utiliser des médias sociaux pour améliorer la productivité et la qualité de service de son support technique. Métriques utilisées : temps de résolution d'un problème et Net Promoter Score. Bien vu. Ce que je veux dire par là c'est que si trouver la mesure adéquate peu être plus ou moins simple en termes de conception des indicateurs, si le fait même de mesurer peut être plus ou moins laborieux, il ne faut pas confondre "refus de mesurer" et "absence de bénéfice mesurable". Une remarque en passant. Il semble bien que la possibilité de mesurer et de déterminer des indicateurs soit clé en amont du projet, soit une condition sine qua non de son lancement....et finisse aux oubliettes une fois les choses lancées. Dommage. Quoi qu'il en soit on ne peut à la fois conclure à l'inexistence de bénéfices tangibles et refuser de s'atteler à la mise en place d'un référentiel d'indicateurs appropriés.

source : http://www.lesechos.fr/management/actu/020261098128-les-entreprises-perdent-de-plus-en-plus-de-donnees.htm

Les entreprises « perdent » de plus en plus de données

Les pertes de données touchent près de **700 millions de personnes** dans le monde.

Favorisés par l'évolution de la technologie et la crise économique, les vols et pertes de données en entreprise sont en nette recrudescence.
Selon une enquête que s'apprête à publier KPMG, ils touchent de plus en plus d'organisations et d'individus en dépit des efforts des sociétés, des administrations et des gouvernements pour sécuriser leurs systèmes informatiques et leurs réseaux de communication.
Depuis sa mise en place en 2005, le Data Loss Barometer du cabinet d'audit a recensé quelque 2.300 incidents liés au vol ou à la perte de donnéEs affectant un total de quelque... 700 millions de personnes dans le monde.
Mais comme la plupart des incidents ne sont pas rendus publics, ces chiffres pourraient ne constituer que « la partie émergée de l'iceberg », selon la même source.

Entre janvier et juin 2009, 110 millions de personnes ont été directement ou indirectement affectées par ces « cyber-malversations ». Une large proportion étant représentée par les victimes du piratage du Heartland Payment Systems, qui, au début de l'année, a touché en janvier plus de 100 millions de détenteurs de cartes de crédit ou de débit. Une fraude massive qui demeurera dans les annales comme la plus importante de l'histoire des Etats-Unis.

Et qui désigne également les institutions financières comme l'une des premières cibles des fraudeurs informatiques, après l'administration, qui représente le quart des incidents recensés au cours du premier semestre, contre « seulement » 15 % pour les banques et services financiers.

L'une des principales préoccupations des entreprises en matière de sécurité consiste à protéger les informations sensibles dont pourrait faire un mauvais usage un concurrent mal intentionné. Mais, plus que les attaques menées de l'extérieur par piratage des réseaux et des systèmes informatiques, les vols de données en provenance de l'intérieur même de l'entreprise sont en très forte augmentation. Ils ont en effet augmenté de 50 % sur les six premiers mois de l'année, toujours selon l'étude de KPMG.

Le maillon faible

Dans 10 % des cas, les vols de données ont été perpétrés par des employés des entreprises concernées. Dans une majorité de situations, ces actes étaient commis à l'occasion de leur départ vers un concurrent (70 % des cas) ou de la création de leur propre affaire (23 % des cas). Parmi les méthodes les plus utilisées pour dérober les informations stratégiques, viennent la messagerie électronique (46 % des cas), suivie par les copies papier (22 %) et, dans seulement 9 % des cas, par les supports de copie tels que CD, DVD, clef USB ou disque externe. L'évolution technologique devrait cependant permettre de démocratiser l'usage des outils permettant de recueillir et stocker des informations sensibles tels que les « smartphones », les appareils photo numériques, voire les baladeurs MP3.
« Les individus sont le plus souvent le maillon faible de la sécurité dans l'entreprise », relève Laurent Gauby, associé de KMPG et responsable du secteur systèmes d'information. Pour le cabinet d'audit, les parades sont pourtant relativement simples à mettre en oeuvre.
Elles consistent principalement dans le renforcement des politiques de sécurité avec la classification des informations et la définition de niveaux de protection adéquats. Mais aussi dans la sensibilisation des utilisateurs et la limitation du stockage de données sensibles sur des supports amovibles.

source : https://www.mckinseyquarterly.com/Making_the_most_of_corporate_social_responsibility_2479

Making the most of corporate social responsibility

CSR is an opportunity of business. The challenge is execution.

For companies that see CSR as an opportunity to strengthen the business, the big challenge is execution. Smart partnering can provide a practical way forward.

Too often, executives have viewed corporate social responsibility (CSR) as just another source of pressure or passing fad. But as customers, employees, and suppliers—and, indeed, society more broadly—place increasing importance on CSR, some leaders have started to look at it as a creative opportunity to fundamentally strengthen their businesses while contributing to society at the same time. They view CSR as central to their overall strategies, helping them to creatively address key business issues.

The big challenge for executives is how to develop an approach that can truly deliver on these lofty ambitions—and, as of yet, few have found the way.
However, some innovative companies have managed to overcome this hurdle, with smart partnering emerging as one way to create value for both the business and society simultaneously. Smart partnering focuses on key areas of impact between business and society and develops creative solutions that draw on the complementary capabilities of both to address major challenges that affect each partner. In this article, we build on lessons from smart partnering to provide a practical way forward for leaders to assess the true opportunities of CSR.

Mapping the CSR space

There is no single accepted definition of CSR, which leads to plenty of confusion about what constitutes a CSR activity. We can begin to develop a working definition of CSR by thinking about its dual objectives—benefiting business and society—and the range of potential benefits in each case (Exhibit 1).

Many businesses pursue CSR activities that can best be termed pet projects, as they reflect the personal interests of individual senior executives. While these activities may be presented with much noise and fanfare, they usually offer minimal benefits to either business or society. In the middle are efforts that can make both sides feel good but that generate limited and often one-sided benefits. With philanthropy, for example, corporate donations confer the majority of benefits on society (with potential but often questionable reputational benefits to the business). Similarly, in what's best referred to as propaganda, CSR activities are focused primarily on building a company's reputation with little real benefit to society. Some cynics suggest that this form of CSR is at best a form of advertising—and potentially dangerous if it exposes a gap between the company's words and actions.

None of these approaches realize the opportunities for significant shared value creation that have been achieved through smart partnering. In such ventures, the focus of the business moves beyond avoiding risks or enhancing reputation and toward improving its core value creation ability by addressing major strategic issues or challenges. For society, the focus shifts from maintaining minimum standards or seeking funding to improving employment, the overall quality of life, and living standards. The key is for each party to tap into the resources and expertise of the other, finding creative solutions to critical social and businesses challenges.

More than 70 percent of India's population resides in rural villages scattered over large geographic areas with very low per capita consumption rates. For multinationals, the cost of reaching and serving these rural markets is significant, as typical urban distribution approaches do not work. Hindustan Unilever Limited's Project Shakti overcame these challenges by actively understanding critical societal and organizational needs. HUL partnered with three self-help groups, whose members were appointed as Shakti entrepreneurs in chosen villages. These entrepreneurs were women, since a key aim for the partnership was to help the rural female population develop independence and self-esteem. The entrepreneurs received extensive training and borrowed money from their self-help groups to purchase HUL products, which they then sold in their villages. By 2008, Shakti provided employment for 42,000 women entrepreneurs covering nearly 130,000 villages and 3 million households every month. In the same year, HUL sales through the project approached $100 million. Dalip Sehgal, then executive director of New Ventures at HUL, noted: "Shakti is a quintessential win-win initiative and overcame challenges on a number of fronts. It is a sales and distribution initiative that delivers growth, a communication initiative that builds brands, a micro-enterprise initiative that creates livelihoods, a social initiative that improves the standard of life, and catalyzes affluence in rural India. What makes Shakti uniquely scalable and sustainable is the fact that it contributes not only to HUL but also to the community it is a part of."1

Notes
1 V. Kasturi Rangan and Rohithari Rajan, "Unilever in India: Hindustan Lever's Project Shakti," Harvard Business School case 9-505-056, June 27, 2007.

So how does this work? The examples in the two accompanying sidebars (see "Addressing rural distribution challenges in India" and "Ensuring sustainable supplies of critical raw materials") illustrate smart partnering initiatives at Unilever. Both address long-term strategic challenges facing the company and help to build creative partnerships that accrue significant benefits to both sides.

Unilever's Lipton unit is the world's largest buyer of tea. In 1999, Unilever Tea Kenya started a pilot program in Kericho, in southwestern Kenya, to apply company sustainability principles to the production of tea. The initiative focused on improving productivity, sustainability, and environmental management, as well as energy and habitat conservation. For Unilever, growing pressure on natural resources means that securing high-quality supplies of critical raw materials in the long term is of paramount strategic importance.

The Kericho initiative had a direct impact on the company's ability to control the supply of tea not just today but also into the future, while simultaneously enhancing Unilever's corporate reputation with both consumers and employees. Company leadership felt that higher short-term costs were far outweighed by the long-term strategic edge Unilever gained for its raw-materials supplies and brands. In 2008, as a signal of its commitment, Unilever expanded the scope of its sustainable-agriculture program, pursuing certification from the Rainforest Alliance for all Lipton tea farms by 2015.

For society, the initiative increased farmer revenue through a 10 to 15 percent premium paid above market prices.

Additionally, it focused on topics of significant concern for governments and farmers alike, including improving farmer skills, environmental protection, and sustainable production methods (such as developing a self-sufficient ecosystem), as well as enhancing local associated jobs. All these factors contributed to strengthened rural income, skills, and living standards.

Initial questions for any leader should be, "Where have you focused CSR activities in the past?" and, more important, "Where should you focus them for the future?" All organizations have to balance limited resources and effort, so the challenge is how best to deploy yours to maximize the benefits to your business (and your shareholders and stakeholders), as well as to society. Start by mapping your current portfolio of CSR initiatives on the framework shown in Exhibit 1 and ask: What are the objectives of our current initiatives? What benefits are being created, and who realizes these? Which of these initiatives helps us to address our key strategic challenges and opportunities?

Focusing CSR choices: Guiding principles

Companies are likely to have activities scattered across the map, but that's not where they have to stay—nor is it how the benefits of CSR are maximized. Many companies start with pet projects, philanthropy, or propaganda because these activities are quick and easy to decide on and implement. The question is how to move toward CSR strategies that focus on truly cocreating value for the business and society. The accompanying examples suggest three principles for moving toward this goal.

1. Concentrate your CSR efforts. Management time and resources are limited, so the greatest opportunities will come from areas where the business significantly interacts with—and thus can have the greatest impact on—society. These are areas where the business not only can gain a deeper understanding of the mutual dependencies but also in which the highest potential for mutual benefit exists.

2. Build a deep understanding of the benefits. Even after selecting your chosen areas of opportunity, finding the potential for mutual value creation is not always straightforward. The key is finding symmetry between the two sides and being open enough to understand issues both from a business and a societal perspective.

3. Find the right partners. These will be those that benefit from your core business activities and capabilities—and that you can benefit from in turn. Partnering is difficult, but when both sides see win-win potential there is greater motivation to realize the substantial benefits. Relationships—particularly long-term ones that are built on a realistic understanding of the true strengths on both sides—have a greater opportunity of being successful and sustainable.
Appling these principles to choosing the appropriate CSR opportunities prompts additional questions—namely: What are the one or two critical areas in our business where we interface with and have an impact on society and where significant opportunities exist for both sides if we can creatively adjust the relationship? What are the core long-term needs for us and for society that can be addressed as a result? What resources or capabilities do we need, and what do we have to offer in realizing the opportunities?

Building the business case

In smart partnering, mutual benefit is not only a reasonable objective, it is also required to ensure long-term success. But this commitment must be grounded in value-creation potential, just like any other strategic initiative. Each is an investment that should be evaluated with the same rigor in prioritization, planning, resourcing, and monitoring.

Now you need to define the array of potential benefits for both the business and for society. This will not always be easy, but a clear business case and story is important if you are to get the company, its shareholders, and its stakeholders on board.

You can assess the benefits across the following three dimensions:

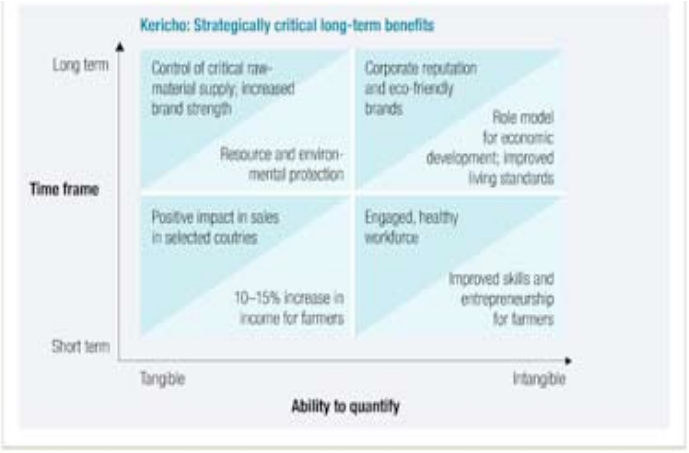
1. Time frame. Be clear on both the short-term immediate objectives and the long-term benefits. In smart partnering, the time frame is important, as initiatives can be complex and take time to realize their full potential.

2. Nature of benefits. Some benefits will be tangible, such as revenue from gaining access to a new market. Others will be equally significant, but intangible, such as developing a new capability or enhancing employee morale.

3. Benefit split. Be clear about how benefits are to be shared between the business and society. If they are one-sided, be careful you are not moving into the philanthropy or propaganda arena. Remember that if the aim is to create more value from partnering than you could do apart, then benefits must be shared appropriately.

Exhibit 2 outlines two contrasting benefit arrays for the Unilever examples discussed in the accompanying sidebars. With Project Shakti, the short-term tangible benefits are extremely clear and powerful, while in the case of Kericho the long-term intangible benefits are strategically critical for both the business and the communities in which it operates. Remember that it is not essential to have benefits in every section of the matrix. However, if you are struggling with any of the dimensions—for example, there are no long-term or

tangible benefits or if most of the benefits are one-sided—go back and ask if this is a real partnering opportunity where significant mutual value creation is possible.


Kericho: Strategically critical long-term benefits
Long term
Control of critical raw-material supply; increased brand strength
Corporate reputation and eco-friendly brands
Role model for economic development; improved living standards
Resource and environmental protection
Time frame
Positive impact in sales in selected coutries
Engaged, healthy workforce
Improved skills and entrepreneurship for farmers
10–15% increase in income for farmers
Short term
Tangible
Intangible
Ability to quantify

As you develop a clear array of benefits, a business case, and a story to communicate to all stakeholders, ask: Do we have a clear understanding of the entire array of benefits and the associated business case, on which we can focus, assess, and manage the potential CSR activity? Does the activity focus on fundamental value creation opportunities where we can really partner with society to realize simultaneous benefits? Are the opportunities significant, scalable, and supportive of our overall strategic priorities?

Implementing CSR with consistency and determination
Partnering, as we all know, can be challenging. It requires planning and hard work to assess potential mutual benefits, establish trust, and build and manage the activities, internally as well as externally. But is it worth it? Companies at the forefront of such partnering suggest the answer is a resounding yes, but an additional two principles need to be followed to ensure success:

Go in with a long-term commitment. Having a positive impact on societal issues such as living standards is not a "quick fix" project. Leaders who want to partner therefore need to have a long-term mind-set backed up by solid promises and measurable commitments and actions. Your initiative must demonstrate added value to both shareholders and stakeholders over time.

Engage the entire workforce and lead by example.
Your workforce can be one of your greatest assets and beneficiaries when it comes to CSR activities. Increasingly, employees are choosing to work for organizations whose values resonate with their own. Attracting and retaining talent will be a growing challenge in the future, so activities that build on core values and inspire employees are key. Unilever, along with other leaders in smart partnering, actively engages its employees in such initiatives, seeing improved motivation, loyalty, and ability to attract and retain talent as a result. Engaging the workforce starts at the top. Leaders must be prepared to make a personal commitment if the activities are to realize their full potential.

This is the tough bit of the process: taking action, rather than speaking about it, and keeping up the momentum even when targets are far in the future. As you plan the implementation of your chosen initiatives and follow through, ask: Can we build the commitment we need across the organization to make this happen—and are we as leaders willing to lead by example? Have we planned effectively to ensure that implementation is successful, with resources, milestones, measurement, and accountability? How can we manage the initiative, focusing on the total array of benefits sought, not just the short-term financials?

What's a leader to do?

When it comes to CSR, there are no easy answers on what to do or how to do it. A company's interactions and interdependencies with society are many and complex. However, it is clear that approaching CSR as a feel-good or quick-fix exercise runs the risk of missing huge opportunities for both the business and society. Taking a step-by-step approach and following the principles outlined here offers leaders a way to identify and drive mutual value creation. But it will demand a shift in mind-set: the smart partnering view is that CSR is about doing good business and creatively addressing significant issues that face business and society, not simply feeling good. And smart partnering is not for the faint of heart. It requires greater focus, work, and long-term commitment than do many standard CSR pet projects, philanthropic activities, and propaganda campaigns, but the rewards are potentially much greater for both sides.

source : http://www.nouveleconomiste.fr

Les 3 âges du management

Top down, bottom up. Et demain ?

Synonyme d'échelons ultra-hiérarchisés, de figures autoritaires et de procédures il y a encore quelques décennies, le management s'est métamorphosé jusqu'à s'apparenter, depuis quelques années, à de l'animation plus qu'à de l'encadrement.

A l'origine du processus : le renversement du rapport de force producteur-consommateur qui, en rendant le client maître du jeu économique, a contraint les organisations à réviser leurs priorités et les salariés à faire plus avec moins. Résultat : les statuts sont devenus moins visibles, les rigidités hiérarchiques ont disparu et, avec elles, l'encadrement jusqu'alors omniprésent. L'ensemble s'est transversalisé, assoupli... On s'est mis à parler "pyramide inversée",management collaboratif et autonomie individuelle mais aussi culture du résultat, management de la performance, travail en mode projet, engagement sans limite. En bref : on est passé d'un modèle qui infantilisait mais protégeait ses salariés à un autre qui les valorise mais les surexpose. Reste à savoir à quoi ressemblera le 3e âge du management et si, après les rigidités du passé et les violences larvées du présent, il s'agira, enfin, d'un âge de raison.

"Le problème avec le management, c'est que personne ne sait très bien ce que c'est."Cette vérité, signée Damien Lorton, alias Teodor Limann – l'auteur de Mort de peur la vie de bureau- un pamphlet décapant sur les us et coutumes en milieu professionnel - résume à elle seule le caractère instable de cette pratique en perpétuelle mutation.
Afin d'en comprendre les ressorts, logiques et enjeux successifs, Le nouvel Economiste a souhaité, 33 ans après la parution de son 1er numéro, retracer les différentes époques de cette discipline cruciale à la bonne marche de toute organisation qui, au cours des trente dernières années, aura changé au point d'être aujourd'hui apparentée à du copinage en open-space après avoir longtemps été synonyme d'encadrement militaire.

Il y a trente ans on est loin, en effet, des modes et doctrines censées, chacune à sa manière, métamorphoser l'entreprise de l'intérieur. Les concepts de management collaboratif et de "bottom up" n'ont pas encore fait leur apparition. L'organisation est constituée d'univers étroitement cloisonnés et le management se décline en une multitude d'échelons hiérarchiques chapeautés par un concert dominant : celui de la DPO (direction par objectifs). L'ensemble est empesé, autoritaire et résolument pyramidal.

Une logique de soumission librement consentie

Sociologue et professeur émérite à HEC en management social, Patrick Lemattre se souvient de ce "premier âge du management" qui, explique-t-il, plaçait l'organisation au coeur de sa philosophie et de ses logiques. "Cela se traduisait par une forte centralisation des structures avec, en interne, une organisation formelle, dotée de nombreux niveaux hiérarchiques et par un fort cloisonnement entre ces différents échelons, raconte-t-il. Sur le terrain, ce modèle se définissait par une très faible délégation et, en terme de culture d'entreprise, par une logique de soumission librement consentie de la part des collaborateurs."Pour Olivier Cousin, sociologue du travail et auteur d'un ouvrage intitulé Les Cadres à l'épreuve du travail, ce qui caractérise surtout le management de l'époque c'est sa dimension d'encadrement. "Il prescrivait énormément et le plus précisément possible, indique-t-il. Ce qui se traduisait par une segmentation très nette dans l'entreprise avec, d'un côté, ceux qui sont dans l'imagination et la conception et, de l'autre, ceux qui sont dans l'exécution. C'était un modèle efficace mais lourd."

Un modèle inspiré de l'optimisme ambiant qui, à l'époque, soufflait sur le pays. Car comme le souligne François Dupuy, sociologue et auteur de La Fatigue des élites et de Sociologie du changement, "les logiques de management sont toujours étroitement liées à la conjoncture économique dans laquelle ils prennent place".
Or il y a trente ans, la France vivait la fin des Trente Glorieuses et le management très hiérarchisé était également "très humaniste, parce que basé sur la conviction que l'on pouvait allier croissance économique et développement individuel dans une logique gagnant-gagnant entre salarié, entreprise et croissance économique, rappelle le sociologue. La valeur travail était alors à son apogée, l'entreprise étant perçue comme un lieu de réalisation individuelle et d'intégration dans la société".

En contrepartie, l'investissement des salariés y était total. "On était dans l'époque de la fidélité, de l'esprit maison, du contrat "loyauté d'un côté, protection de l'autre", poursuit François Dupuy. Pas seulement face au chômage, mais aussi face à la dureté de l'emploi lui-même. Les espaces de travail étaient non-conflictuels, l'ultra-segmentation protégeant de la confrontation avec le client et avec les autres salariés. Si bien que ce qui caractérisait le management il y a trente ans, c'était le climat d'optimisme et de confiance dans lequel il s'inscrivait.

Au point que la principale problématique des managers était : "comment utiliser au mieux l'investissement de chacun ?"" Un modèle pyramidal et segmenté mais, de ce fait, serein et abrité des clameurs du marché qui va être remis en question par l'inversement du rapport de forces producteur-consommateur.

Le client, nouveau maître du jeu

Dès lors, fini le climat d'optimisme et de confiance réciproques. Le client a remplacé l'organisation dans les priorités managériales et sur le terrain, cela change tout. "Avec la mondialisation et les nouvelles technologies, l'entreprise a basculé dans un monde tiré par l'offre et non plus par la demande, si bien que, désormais, c'est le client qui domine, explique François Dupuy. En quelques années, on est passé d'une organisation endogène, tournée sur elle-même et dotée d'un management dont la priorité consiste à protéger son univers, à une organisation exogène qui vise avant tout à attirer le client." Un changement de priorité qui marque la fin des anciennes logiques pyramidales. "En matière de structure d'organisation, cela se traduit par une volonté de se rapprocher du terrain et donc par une réduction des niveaux hiérarchiques, explique Patrick Lemattre. Peu à peu, la pyramide inversée se dessine."Objectif de cette décentralisation en marche : répondre à un besoin nouveau de réactivité afin de faire face aux aléas d'une demande désormais maîtresse du jeu. Ce qui impose davantage d'autonomie individuelle, mais aussi, de transversalité.

Finies les entreprises-bureaucraties des Trente Glorieuses. Bienvenue dans les univers interconnectés, transverses, dominés par le travail en réseaux et par projets où la mission première du management n'est plus d'encadrer mais d'animer. "C'est le management par les objectifs qui implique que l'on demande moins aux collaborateurs de respecter les procédures que de tenir les résultats", résume Olivier Cousin. Une nouvelle liberté de mouvement qui propulse les salariés d'un monde segmenté, hiérarchisé et consensuel à un univers décentralisé, transverse... et conflictuel. "L'économie ayant cessé d'être tirée par l'offre, on ne pouvait plus externaliser sur les clients les surcoûts qui permettaient à l'entreprise de vivre et de fonctionner confortablement, explique François Dupuy. Pour parvenir à faire plus avec moins, on a alors cherché à transversaliser les organisations. On a introduit de la coopération dans tous les domaines, ce qui a eu pour effet de durcir les univers en créant un climat propice à la confrontation."

La fausse autonomie

Résultat : on assiste aux premiers phénomènes de fuite : turnover et absentéisme ou, tout simplement, désengagement, les gens se mettant progressivement "en retrait" d'une organisation qui a cessé de les protéger. Dès lors, le management se trouve face à une nouvelle problématique : comment faire travailler les salariés ? "Comment susciter à nouveau l'adhésion dans un univers devenu exigeant, dur et, où les nouvelles logiques de travail par projets amènent chacun à se confronter de plein fouet à la contrainte client, à des exigences de réduction de coûts et d'augmentation de la qualité ?,résume François Dupuy. Comment lutter contre le désengagement dans un univers où le concept de protection du salarié par l'organisation a disparu ?"

Une problématique d'autant plus difficile à résoudre que l'autonomie individuelle octroyée par les organisations s'avère bien souvent illusoire. Certes, le manager se contente de plus en plus d'assigner des objectifs en laissant chacun libre sur la façon de les atteindre - le message des N+1 se résumant souvent à : "tu as carte blanche, je te fais confiance..." - mais dans la plupart des cas ce mouvement de décentralisation des responsabilités s'accompagne d'un renforcement des contrôles avec, en interne, une multiplication de normes, d'audits, de règles et de procédures, mais aussi le poids croissant du reporting... si bien qu'au final, cette autonomie s'apparente à un leurre. "On est dans une logique managériale qui cherche à la fois à contraindre les gens à travailler et à contrôler leur travail", résume François Dupuy.
Non seulement l'autonomie est illusoire mais la pression ne cesse de s'accroître en termes de finances, productivité, qualité... "Si bien que l'individu devient peu à peu une variable d'ajustement, résume Patrick Lemattre ; ce qui alimente la défiance et remet en question le concept d'appartenance collective."

De l'employé maison à l'employé Indiana Jones

D'où la montée en puissance d'une génération Y, ou génération "do it yourself" comme préfère la qualifier le sociologue en évoquant cette population de 18- 30 ans prêts à s'investir véritablement dans une seule chose : leur propre carrière. Une philosophie du "moi d'abord" qui tire un trait sur les anciens schémas de fidélité et de culture maison pour laisser la place à des comportements profondément individualistes. "Peter Drucker le disait lui-même : on est passé d'un employé "maison", attaché à une entreprise, une marque, un produit, à un employé "Indiana Jones" qui n'a plus peur de tracer son chemin à la machette dans la jungle professionnelle, rappelle Christophe Haag, professeur à l'EM-Lyon.
Ce qui implique qu'il n'a plus peur de quitter une entreprise mais aussi, qu'il est capable de changer radicalement de parcours professionnel si nécessaire." Des comportements généralement qualifiés de mercenaires qui, encore une fois, s'expliquent par le changement de contrat implicite reliant

entreprise et salarié. " On est passé d'une logique basée sur un contrat de travail se résumant à fidélité contre sécurité à une logique de contrat à engagement limité réciproque, rappelle Patrick Lemattre. Pour tout salarié, l'idée sous-jacente est désormais :"L'entreprise s'est octroyée le droit de me remercier à tout moment mais en contrepartie, je ne me sens pas engagé moralement et je peux, moi aussi, partir à tout moment, même après une formation d'un mois". Si bien que le seul sentiment d'appartenance qui subsiste aujourd'hui est lié à un métier. Pas à une entreprise."

Rien d'étonnant, dans ce contexte, à ce que l'organisation ne soit plus perçue comme un lieu de réalisation de soi. "Les gens n'attendent plus d'épanouissement ni de bonheur au travail ; ils en ont désormais une appréhension utilitariste : ils vont y chercher les moyens de vivre ailleurs leur vraie vie", résume François Dupuy qui rappelle que, en 1974, sur 600 cadres interrogés, près de 75% estimaient que la vie professionnelle se plaçait "au- dessus de tout".
Une idée aujourd'hui totalement dépassée. Au point, estime le sociologue, que "ne serait-ce que poser cette question est impensable".

La carte de l'affectif et la culture du résultat

Pour rétablir les liens du passé et obtenir un regain d'investissement de la part des salariés, le management a opté pour la carte de l'affectif et de la proximité. "Il y a 30 ans, le PDG était paternaliste, autoritaire et très "Père Fouettard" ; aujourd'hui, son management s'est "nannyfié", explique Christophe Haag. Le patron consacre plus de 50% de son temps à écouter clients et collaborateurs, il fait suivre ses équipes par des coachs, des psys etc."
A cela s'ajoutent les innombrables séminaires d'entreprise, les simulacres d'ambiances de start-up (avec baby-foot dans l'open-space et tutoiement de rigueur) et le recours incessant aux concepts de capital humain, de valeurs, d'éthique, de management collaboratif...

Ce que Damien Lorton qualifie de "management de l'effusion"et qui, allié à celui du résultat, forme une arme redoutable au service de l'entreprise. "Parce qu'en réalité, il est bien évident que l'organisation reste contraignante de par ses objectifs : l'autonomie octroyée à chacun étant en réalité toujours au service de l'organisation et de son enrichissement,assène Olivier Cousin. Seule différence : cette logique s'abrite derrière un discours qui promet de la réalisation de soi." En clair, les codes du passé perdurent ; simplement, ils s'expriment de façon plus subtile.
"Ces dernières années, on a vu la rigidité émotionnelle de départ muter vers du tout-émotionnel, remarque Christophe Haag. Si bien que le monde du travail est désormais habité par des tensions considérables." Résultat : un système en apparence plus souple mais en réalité tout aussi dictatorial que celui du passé. "Le management actuel a beau être moins dans l'autorité, il véhicule plus de violence larvée que celui d'il y a trente ans, résume le sociologue.
Non seulement il impose une cadence toujours plus élevée mais il requiert aussi un investissement très personnel, ce que l'on appelle un "enrôlement de la subjectivité".
Si bien qu'en cas d'échec, il n'y a plus de rempart : l'individu est remis en cause en même temps que le salarié."
Un danger auquel le système actuel et ses logiques de "toujours plus" exposent quotidiennement. "Il y a dans le management de la performance une exigence de dépassement de soi permanente qui fait que l'on s'y épuise,poursuit Olivier Cousin. La fausse autonomie sur laquelle il repose valorise l'individu et, ainsi, permet à l'organisation d'en obtenir toujours plus ; résultat : il n'y a plus de limite à l'investissement individuel. Et comme cet investissement n'est plus véritablement encadré, une grande partie s'avère impossible à mesurer et donc à récompenser."Les conséquences pour le salarié sont simples : sentiment de non-reconnaissance, frustration et, de plus en plus, désengagement face à un système perçu comme truqué.

Le tout-émotionnel et le collectif

Sans compter que le management par la tyrannie émotionnelle ne s'appuie pas uniquement sur une trilogie "fausse autonomie-investissement individuel sans limite-promesse de valorisation" mais aussi sur une communication qui, à force de manier l'affectif et le collectif, frôle souvent la manipulation. "Insidieusement, elle permet de prétendre qu'il n'y a ni hiérarchie, ni ordre, mais c'est faux : c'est du marketing managérial", assène Olivier Cousin. Une pratique qui crée un terrain propice aux injonctions contradictoires – véritable fléau de l'entreprise moderne à en croire les coachs, psys et autres grands guérisseurs des organisations - et qui, surtout, alimente le brouillage des frontières au sein des univers corporate.
"Le discours managérial en réfère beaucoup au management collaboratif ; il y en a, c'est vrai – y recourir est devenu une nécessité pour gérer les imprévus et faire face aux aléas - mais ce n'est pas pour autant la base qui dirige, poursuit Olivier Cousin. Ce sont les objectifs assignés, lesquels sont les traductions directes des décisions de la direction, si bien qu'il existe toujours un mouvement descendant, une politique qui se joue à un niveau supérieur au notre."
Problème : cet échelon est devenu difficile à identifier depuis que la règle du "tout-émotionnel" a chassé l'encadrement de l'entreprise et laissé vacant son rôle d'"indicateur des rôles". "Résultat : l'organisation n'est plus incarnée. Elle devient un ensemble mou, flottant. Les relations y sont moins hiérarchisées, les statuts moins visibles mais cela aboutit à une dilution du pouvoir et, chez les salariés, une absence de repères et un questionnement latent du type : "A qui puis-je m'en remettre ?" et même, "A qui puis-je en vouloir ?",

analyse Olivier Cousin. Dans le management pyramidal, les rôles étaient clairement identifiés. Aujourd'hui, l'incapacité chronique à identifier un supérieur, un coupable, ou même un interlocuteur est source d'un brouillage des repères et de réelles confusions individuelles." Exemple : avec l'avènement du travail "en mode projet", il est courant qu'une personne se retrouve affectée à un projet dont le responsable n'est pas pour autant son supérieur hiérarchique... De quoi vous faire regretter les bonnes vieilles rigidités du passé en cas de problème.

L'envie d'entreprendre et la culture de la diversité

Et inciter les managers des prochaines décennies à clarifier certains schémas. Faute de quoi, la tendance au désengagement s'accentuera et, avec elle, la prédominance des logiques individualistes qui, déjà, fragilisent l'édifice corporate. Première urgence, selon Christophe Haag, pour renverser la tendance : restaurer l'image du manager. "Il y a trente ans, l'ennemi commun était Mesrine, en 2001, c'était Ben Laden, aujourd'hui ce sont les traders et, par extension, les patrons, perçus comme des souillons de la morale, lance-t-il. C'est pourquoi la problématique prioritaire du management des trente prochaines années consistera à redorer le blason des patrons en jouant la proximité, le terrain, l'humanité... Cela ne signifie pas que l'entreprise de demain sera un monde de bisounours mais que l'on ne pourra plus la diriger sans palper le pouls des collaborateurs et du terrain."

Autre piste d'avenir : l'envie d'entreprendre qui, Patrick Lemattre en est convaincu, ne cessera de gagner du terrain. "Dans trente ans, elle sera déterminante : ce sera l'aboutissement du "do it yourself" syndrome, prédit-il. Pour l'exploiter, le management devra alléger les procédures et accorder à chacun un droit à l'expérimentation, autrement dit à l'erreur, ceci dans un but : faire de chaque collaborateur un entrepreneur cogérant du système."
Un défi que le management de demain ne sera à même de relever qu'à condition de retrouver l'engagement perdu au cours des dernières années et donc, de créer une nouvelle envie de "vivre ensemble". Inenvisageable sans la prise en compte d'une réalité sociétale et humaine qui, désormais, s'impose : celle de la diversité. Cofondateur de DiversiT, une offre de conseil en management pour les entreprises désireuses de promouvoir cette diversité dans tous les domaines (RH, communication, stratégie...), Patrick Lozès est formel : le management de l'uniformité est révolu.

"La diversité va devoir devenir un élément constitutif du management de demain, pour la simple raison qu'elle sera un élément clé de l'économie mondialisée,explique le président du CRAN (Conseil représentatif des associations noires). Les entreprises auront donc tout intérêt à la considérer comme un élément de compétitivité à mettre en avant dans leurs logiques managériales et non plus, comme cela a longtemps été le cas, comme une contrainte."
Vivement demain...

Avis croisés "Les clés du management de demain?"

Quatre auteurs, qui fustigent les dérives du management, répondent.

Nicolas Caron, Co-auteur de "Démotiver à coup sûr". *"Piloter le collectif de manière à diffuser de la confiance et de l'envie"*

Aujourd'hui, il existe encore des managers qui s'accrochent, coûte que coûte, aux principes de management que leurs propres supérieurs leur ont fait subir : application stricte de normes comportementales d'un autre temps, entretiens individuels infantilisants et autre incantations à l'humilité qui limitent les remises en cause de l'existant. Mais aujourd'hui déjà, et demain encore plus, le manager devra stimuler l'agilité, valoriser la vitesse de réaction et inventer de nouveaux modes de travail et de collaboration avec ses équipes. Bref, renoncer définitivement à tous les rituels et principes de management sclérosants.

Le manager devra s'y résoudre : les meilleurs potentiels qu'il devra encadrer seront des gens à la fois plus indépendants, plus exigeants sur la valeur ajoutée de leur boss et surtout plus sensibles à la prise en compte de leur différence. Il s'agira donc, pour lui, de manager chacun comme une exception, un cas particulier. D'autant plus que, à l'avenir, les crises se multiplieront et les cycles de vie des stratégies d'entreprise seront beaucoup plus courts. Le plan d'action à 5 ans est mort. Il s'agira donc, de plus en plus souvent, de faire comprendre et accepter rapidement pourquoi ce qui était vrai il y a six mois ne l'est plus aujourd'hui...
Il s'agira de piloter le collectif de manière à diffuser de l'enthousiasme, de la confiance et de l'envie de partager un projet commun en rebondissant de situations exceptionnelles en crises inattendues.

Damien Lorton, auteur de "Mort de peur, la vie de bureau". *"Le management de demain sera un management de réseau et du savoir"*

Que sera le management dans 10, 20 ou 30 ans ? L'appellera-t-on encore " management" d'ailleurs, ou aura-t-on trouvé un autre mot pour parler de notre manière d'être ensemble en entreprise et de diriger les autres ? De l'organisation industrielle à la psychosociologie, il embrasse les sciences les plus dures comme les plus molles et se trouve aujourd'hui pris dans un double mouvement contradictoire : vers davantage d'objectivation d'une part, avec la prolifération des chiffres qui accompagne la culture

dite du résultat, et vers davantage de subjectivité d'autre part avec la grande vague psy qui déferle comme jamais dans les organisations. D'un côté, la pression des objectifs et de l'autre les colin-maillard de séminaire... En dépit de leur apparente antinomie, la culture de résultat s'accommode très bien de celle de l'effusion : la première impose une forte pression aux individus que la seconde leur permet d'évacuer. Ce clivage se renforcera-t-il ou au contraire, comme on peut l'espérer, se résorbera-t-il au profit d'un management tout à la fois moins dur et moins impudique ? En tout état de cause, l'évolution conjointe de la société et de l'économie ne peut pas le laisser inchangé. La figure de l'employé subordonné laisse progressivement la place à celle du salarié associé ; l'opérateur étranger à ses moyens de production se transforme en travailleur du savoir, dont il est par définition propriétaire et qu'il se charge lui-même de faire fructifier... Le management de demain sera un management de réseau et un management du savoir.

Alexandre des Isnards, co-auteur de "L'open space m'a tuer".
"Vers un idéal de non-management"

Pour moi la tendance au management participatif que l'on voit déjà gagner du terrain dans les entreprises va se renforcer au point de tendre vers une disparition pure et simple du management. On s'oriente vers la suppression progressive des échelons hiérarchiques intermédiaires et vers un système autorégulé qui permettra aux cadres de se gérer seuls, eux et leur projet, et au manager de ne plus intervenir que pour mobiliser les troupes et non plus pour donner des consignes où alors de façon très implicite avec des formules du type : "C'est toi qui vois, tu as carte blanche". Si bien que les clés du management de demain tendront vers un idéal de nonmanagement. Pour coordonner l'ensemble, on s'en remettra aux systèmes d'information du type du C3P (comité performance, pilotage, prévision), un logiciel qui, dans le secteur de la téléphonie, permet d'affecter chacun à des tâches précises sans laisser la moindre marge de manoeuvre si bien qu'au final, tout le monde est gouverné par cet outil. Cela revient à supprimer l'humain – toujours considéré comme coûteux - des organisations. Voilà longtemps déjà que la production n'est plus au centre des logiques de management et je pense qu'à l'avenir, l'humain n'y sera plus non plus.

Florence Noiville, Auteure de " J'ai fait HEC et je m'en excuse".
"Injecter dans les modèles actuels une dose d'utilité générale"

Je suis frappée par le courrier que je reçois à propos de mon livre. Ce qui séduit le plus les cadres et décideurs qui m'écrivent, c'est un chapitre intitulé "I have a dream" où je "rêve" le management de demain. "Ce rêve ne semble pas si compliqué à atteindre, disent-ils, pourquoi certaines entreprises ne donnent-elles pas l'exemple dès maintenant ?"De quoi s'agit-il ? D'injecter dans les modèles actuels une dose d'utilité générale. Exemple : pour un banquier, l'objectif serait, non plus de développer l'activité de "titrisation", mais de concilier la maximisation du profit avec un taux de surendettement le moins grand possible.

Pour un manager de l'agroalimentaire, d'inventer un business-model alliant profitabilité et lutte contre l'obésité. Idem dans les domaines du social ou du développement durable. Il suffit de gratter un peu pour voir que les managers d'aujourd'hui sont en profonde quête de sens. Qu'ils veulent sortir du schéma absurde où l'on peut être félicité d'un bon résultat, même lorsque celui-ci est au prix de nombreux licenciements ou qu'il résulte d'accommodements avec la santé ou l'environnement. Insuffler une dose d'intérêt collectif dans le management de demain, ce n'est pas seulement réconcilier l'entreprise et la société. C'est aussi faire des managers dont la motivation ne pourra que croître avec la perception de leur propre utilité.

source : http://owni.fr/2009/12/12/ledition-pour-sauver-la-presse/

L'édition pour sauver la presse

Un éditeur : un liant à une **nouvelle force littéraire** qui prendrait source sur le Web.

Faire payer des articles partout disponibles sur le Web est aujourd'hui utopique. Faut être désespéré pour imaginer un tel retour en arrière. Il faudrait garantir l'originalité des textes. Et comment empêcher d'autres journalistes de les lire et puis de les réécrire ? Impossible. La presse ne fait que se recopier elle-même. Pour une information neuve, nous en avons mille dupliquées. Et je suis sans doute loin du compte.

L'idée d'information neuve n'a d'ailleurs guère de sens puisque ce n'est pas le journaliste qui fabrique cette information mais un informateur. La source est généralement gratuite. Pourquoi après faire payer ce qu'elle a dit en déformant plus ou moins et en mettant soit disant dans le contexte ? C'est un travail trop facile, d'autant plus facile à l'heure du Net, un travail que trop de monde sait faire relativement bien (et je ne parle pas des chroniques et des éditos dont le Web regorge). Au temps des propulseurs, vu l'abondance des plumes, nous aurons toujours à lire des articles gratuits.

Le business de la presse est mort. Ce n'est pas un scoop. Mais s'il devient impossible de faire payer des articles courts, il reste encore possible de faire payer des textes longs. Des documents. Des essais. Des romans. L'économie de l'édition tient debout tant que les readers ne sont pas omniprésents, et c'est une économie avec un ticket d'entrée bien moins élevé que celui de la presse. Nous sommes dans une période de transition, sans doute courte, mais qui laisse des opportunités de business.

Il faut que les journalistes cessent de se satisfaire de pondre deux ou trois feuillets de temps en temps pour nous proposer des choses qui tiennent debout, des choses qui demandent un peu plus d'approfondissement, un peu plus d'attention, un travail d'écriture.

J'ai évoqué cette piste avec Jacques Rosselin sur Twitter : @rosselin Si l'économie de la presse est malade, celle du papier tient encore... c'est peut-être un business pour toi ;-) Jacques, fondateur de Courrier International, a lancé l'année dernière Vendredi. Il a suspendu la publication depuis l'été. Pas simple de propulser un nouveau canard quand même les titres installés font grise mine. Et ça va pas s'arranger.

Pourquoi ne pas reprendre cette idée sous une autre forme. Pourquoi publier des textes courts comme tout le monde et se planter comme tout le monde. Ne faut-il pas voir les blogueurs comme des auteurs potentiels ?

Avec Le syndrome du poisson rouge, Agnès Maillard a cherché à se propulser toute seule. Je ne crois pas que ce soit la bonne solution. Comme le remarque souvent François Bon, il faut faire communauté. Il faut que les auteurs se propulsent les uns les autres.
Il faut qu'ils se relisent les uns les autres. Qu'ils rehaussent la qualité de leur travail respectif. Un éditeur peut servir de liant à une nouvelle force littéraire qui prendrait source sur le Web.

source : http://owni.fr/2009/11/30/l%E2%80%99avenir-c%E2%80%99est-le-papier/

L'avenir, c'est le papier !

Électronique, bien sûr ! En couleur et bientôt **flexible !**

J'ai vu ce matin, présentées pour la première fois en France, des feuilles de papier électronique en couleur, et des feuilles en noir et blanc quasi flexibles.

Spectaculaire ! Impressionnant !

L'observatoire des tendances et usages des nouvelles technologies, Tebaldo, qui les a présentées à Paris, estime que le papier électronique sera installé dans les usages des pays riches fin 2011 (affichage, éducation, presse). Des positions stratégiques sont en train d'être prises. Il nous reste deux ans, pour nous y mettre !

« La révolution viendra des papetiers et des imprimeurs, type Dai Nippon rinting ou Toppan, pas des fabricants d'électronique », estime Bruno Rives, fondateur de Tebaldo.

La rupture semble se situer dans son aspect : rigide, le papier électronique est proche de l'ordinateur ; souple et flexible, il s'apparente davantage au papier classique.

Rappel technique : l'encre électronique est composée de pigments d'encre ou particules prisonnières de micro capsules, traversées par un faible courant électrique. L'affichage reste stable, même sans consommation électrique.

Chiffres: 1 million de lecteurs vendus dans le monde en 2008, 3 millions cette année, 9 à 10 millions dès l'an prochain. Le marché était de 70 millions $ en 2008 et devrait atteindre 2,1 milliards $ en 2015.

Nous l'avons dit ici, plusieurs fois, c'est d'Asie que vient cette nouvelle vague : la Corée du Sud, qui a fait de l'écologie une priorité nationale, et la Chine en sont les deux grands moteurs. Le Japon et Taïwan suivent de près.

Tournant dans les usages : les fabricants commencent à faire des choses attractives ! Les lecteurs sont désormais communicants (Kindle et Barnes and Nobles).

Le secteur scolaire (manuels interactifs) devrait être un des premiers utilisateurs. Puis, les hôpitaux, les parkings, les aéroports, les documents techniques. Bridgestone propose un pré-prototype pour classe de 5ème/6ème, couleur, où on peut écrire, interactif, avec surlignage.

Dernières évolutions :

- La couleur arrive en grand format A3 et A4 (2 à 3.000 couleurs). Reste à améliorer le contraste et le temps de rafraichissement. La couleur va être installée en pré production dès 2010 dans des projets scolaires en Asie.
- La feuille de papier devient flexible en format A5 et A7, en noir et blanc pour l'instant, et enroulable. Pas encore pliable.
- On y écrit de plus en plus précisément (mieux que sur tablette PC). Bridgestone, Fujitsu (Flépia), Mirasol notamment y travaillent activement.
- La résolution augmente (vers 385 points par pouce)
- L'audio et des applis tactiles sont possibles. L'animation et la vidéo arrivent sur de petites parties de l'écran.
- Le prix va baisser lorsque la production de papier se fera en rouleaux et non plus via des systèmes rigides protégés par écran LCD. D'ici deux ans, estime Tebaldo. La feuille A5, qui pet contenir une encyclopédie, coûtera 80 $ en 2010 et 20 $ en 2011.
- Mieux : demain la feuille sera vierge et se nourrira de l'environnement immédiat. Dans un musée par exemple. Epson y travaille.

Concurrence : les notebooks, l'iPhone, les tablettes.

A suivre : les initiatives du groupe de magazines américain Hearst fourni par LG / Philips.

Dès l'an prochain, toutes les réunions de l'administration sud-coréenne se feront avec un support de papier électronique. En 2012, les écoles chinoises devraient être massivement équipées, prévient encore Tebaldo.

Pour les éditeurs de presse, l'avantage est de combiner un support de contenus statiques et dynamiques, avec des fonctions de mises à jour à distance, voire de personnalisation.

Problèmes à résoudre:

Le contrôle de la distribution des contenus (fabricant, commerçant comme Amazon, opérateur téléphonique, ou éditeur ?) et l'accès direct aux abonnés que chacun entend bien conserver. Ces appareils resteront-ils longtemps des liseuses ? Ne seront-ils pas balayés rapidement par des tablettes médias ?

source : http://novovision.fr/?Les-editeurs-de-presse-dans-la

Les éditeurs de presse, dans la nasse de l'économie numérique

Le processus de **distribution des contenus sur le Net** est totalement bouleversé.

On ne vendra donc plus, du moins en ligne, ce qui est copiable. C'est le cas de tous les contenus numérisés (texte, image et son). La valeur économique que l'on peut extraire sur le net ne vient pas des contenus, mais de leur accès, de la rencontre que l'on peut « organiser » entre une demande et une offre.

C'est exactement cela le rôle de l'éditeur de contenu d'opérer cette rencontre, mais faute d'avoir compris les mécanismes différents qui entraient en jeu, les « anciens » éditeurs, notamment les éditeurs d'information, se sont fait supplanter sur le web par de nouveaux éditeurs de contenus, qui font ça à leur place et en tire toute toute la valeur économique. Ce sont les moteurs de recherche et les agrégateurs, mais également les plateformes de partage et les réseaux sociaux.

La bataille est perdue pour les éditeurs traditionnels, mais pas pour les auteurs, pas pour les producteurs de ces contenus, notamment les journalistes. On a toujours besoin d'eux, et de nouveaux modèles économiques se dégagent pour eux dans cette nouvelle « économie du gratuit »... Mais sans les éditeurs.

• Lire aussi, premier volet : Google n'est pas un voleur, ou la fable de l'eau conceptuelle et du robinet.

Ce que feignent de croire les éditeurs de presse, et de médias d'information en général (peut-être certains en sont-ils d'ailleurs sincèrement persuadés...), c'est que leur métier, dans l'économie d'avant internet, était celui de producteurs de contenus. Alors que toute l'économie (longtemps profitable d'ailleurs) qu'ils avaient bâtie autour de ces contenus tirait en réalité toute sa valeur de leur distribution.

Ces contenus n'étant accessibles qu'une fois reportés sur un support matériel (le papier) et ce support acheminé jusqu'au consommateur (au kiosque ou dans la boite aux lettres), c'est celui qui maîtrisait ce processus de fabrication/distribution qui parvenait à extraire de la valeur économique du processus. C'est à dire les éditeurs, et pas les producteurs réels de ces contenus, c'est à dire les journalistes et les auteurs, constamment maintenus dans une situation de dépendance vis à vis des éditeurs.

En ligne, non seulement les contenus sont devenus formidablement plus abondants (quoique de qualité très variable), mais c'est surtout le processus de leur distribution qui est totalement bouleversé, et qui échappe désormais presque totalement aux éditeurs.

On ne saute pas par dessus son ombre, et il y a des « données de base » de cette nouvelle économie numérique auxquelles les éditeurs ne pourront jamais échapper, Google ou pas. Et la première d'entre elles, c'est que leur contenu se révèle n'avoir, en ligne, quasiment aucune valeur.... marchande.

Ce qui a un coût n'a pas forcément de prix

Auparavant, le produit que vendaient les éditeurs, c'était un objet en papier sur lequel étaient reportés des contenus. Sur internet, le contenu, dématérialisé par la numérisation, circule désormais sans support (l'eau circule sans bouteille). La situation économique produite par ce changement, de nature technique à l'origine, est radicalement nouvelle.

Le contenu devient reproductible en masse (par simple copier/coller) avec ce que les économistes désignent comme un coût marginal presque nul, au point qu'il en devient négligeable (une fois qu'un fichier numérique existe, le reproduire dix fois ou un million de fois ne coûte quasiment rien de plus). De surcroit, la circulation de ces contenus sur le réseau, qui s'effectue par copier/coller ou même par un simple lien hypertexte !, ne coûte rien non plus et ne prive de rien celui qui partage ce contenu, puisqu'il peut toujours en jouir exactement de la même manière (c'est ce qu'on appelle un bien « non-rival »).

La simple mise en ligne de ce contenu rend celui-ci immédiatement copiable dans bien des cas (sauf dispositifs particuliers d'accès et de protection contre la copie, qui sont le plus souvent contournables sur internet). De tels biens sont dits « non-excluables » (il est bien difficile d'en empêcher à quiconque la consommation). Il suffit en effet qu'un seul cracker, un de ces as du piratage, du déchiffrage des codes et du déverrouillage des verrous numériques, fasse tomber la protection d'un contenu et mette celui-ci à disposition pour copie des internautes, pour que s'évanouisse instantanément la précaire valeur économique que ce contenu semblait conserver quant il était protégé, et qui était en fait... illusoire.

Ce que nous disent les économistes, c'est que la numérisation des contenus et leur dématérialisation sur internet, en fait des biens non rivaux, non excluables, reproductibles à coût marginal presque nul, et que de tels biens, désignés comme des « biens publics », voient leur valeur économique tendre vers zéro.

Ça ne signifie pas du tout, bien entendu, que ces biens n'ont pas un coût de production, ça signifie juste que tout ce qui a un coût n'a pas forcément de prix !

On ne peut pas vendre ce qui est copiable

Dit autrement : c'est une mission impossible d'essayer de me faire payer une chose que je peux me fournir gratuitement et sans effort par ailleurs, auprès de quelqu'un qui me fournira cette chose d'autant plus facilement que ça ne lui coûte rien et ne le prive de rien. On ne peut pas vendre ce qui est copiable.

Comme le résume Kevin Kelly :
"Quand la copie se généralise, vous avez besoin de vendre des choses qui ne peuvent pas être copiées", clame Kevin Kelly. Il y a plein de qualités qui ne peuvent pas être copiées, explique-t-il : la confiance par exemple. La confiance ne peut pas être téléchargée ou contrefaite (enfin, pas pour longtemps).
Qu'on mesure le changement radical avec l'économie du journal : la reproduction des contenus impose de très coûteux investissements en infrastructures, les rotatives. Si la reproduction en masse permet des économies d'échelle, le coût marginal est bien loin de tendre vers zéro, car il faut toujours du papier et de l'encre supplémentaires. La circulation des journaux impose elle-aussi la mise en place d'un très coûteux réseau de distribution. Et si le lecteur final veut partager son journal, il faut qu'il le donne, et donc qu'il s'en prive...

Sauf à recréer sur internet, par des mesures « artificielles », des conditions de rivalité et d'excluabilité, il parrait bien difficile de construire une économie profitable basée uniquement sur la diffusion de contenus numériques. On voit ce qu'on donné les tentatives en ce sens de la loi Davsi, tentant d'imposer des mesures techniques anti-copie (les DRM), et l'on promet le même avenir à la loi Hadopi qui tente cette fois de poser un verrou juridique à la copie (la coupure de l'accès internet en répression du téléchargement illicite, c'est à dire de la copie)...

Je signale juste au passage que l'argument selon lequel le téléchargement illicite serait du vol est un simple abus de langage : copier n'est pas voler, puisque la copie ne vous prive pas de votre bien.

De la rareté à l'abondance

D'ailleurs, dans l'ancienne économie de la presse, les contenus n'avaient peut-être déjà pas autant de valeur économique qu'on voulait bien le croire. Mais ça ne se voyait pas. D'abord car on était dans une situation de rareté de production, ce qui gonflait mécaniquement le valeur de ce qui était disponible, indépendamment de sa qualité : puisqu'il n'y avait que ça, il fallait bien s'en contenter. La qualité pouvait monter ou descendre, de toute façon il fallait s'en contenter tout de même.

Ensuite, on était dans une situation de rareté de diffusion : pour pouvoir diffuser beaucoup, il fallait imprimer et acheminer beaucoup. Et repayer pour chaque exemplaire supplémentaire. Comme le produit n'était pas très aisé à partager, on n'était guère enclin à le faire circuler tant que l'on ne l'avait pas lu soi-même, il s'abimait aussi très vite à circuler de main en main, chaque exemplaire était donc lu par peu de personnes, ce qui multipliait le nombre de ceux qui devaient payer le leur.

C'est l'un des aspects déroutants de cette économie de la presse : « trop » améliorer la qualité du papier peut conduire à une baisse des ventes, en augmentant la possibilité de chaque numéro de circuler de main en main.

Et certains continueront pourtant de croire que la question de la valeur du contenu est primordiale dans cette affaire...

Il n'y a pas de « culture » de la gratuité

J'entends souvent aussi, dans la bouche des éditeurs de presse et des journalistes (et dans le domaine des industries culturelles aussi, bien entendu) l'argument selon lequel le problème des contenus c'est qu'il se serait institué en ligne une « culture de la gratuité », comme une sorte de mauvais plis, de mauvaise habitude prise, que l'on se fait fort de redresser par quelques mesures « éducatives » adéquates, à grand renfort de carotte et surtout de bâtons.

Chris Anderson, dans son dernier livre, « Free ! Entrez dans l'économie du gratuit » (Pearson, 2009), a bien raison de parler plutôt de « génération gratuité » :

Ce groupe - la plupart des habitants du monde développé âgés de moins de 20 ans - compte aussi sur des informations infinies et immédiates (on l'appelle aussi « génération Google »). Il rechigne, de plus, à payer les contenus et autres divertissements, car il ne manque pas d'autres possibilités gratuites. Il ne viendrait pas à l'idée de cette génération de voler dans les magasins, mais elle télécharge de la musique sur des sites d'échange de fichier sans la moindre arrière-pensée. Elle a en quelque sorte intégré la césure entre l'économie des atomes et celle des bits et a compris que la première a des coûts réels qui doivent être payés, alors que la seconde, d'ordinaire, n'en a pas. Sous cet angle de vue, la fauche est du vol, mais l'échange de fichier est un délit qui ne fait de mal à personne.

Ce n'est pas une « culture » de la gratuité dont il s'agit, mais bien d'une « économie du gratuit », une économie d'échange de biens non-rivaux à coût de reproduction marginal tendant vers zéro. Ce n'est pas une mauvaise habitude de ces ados du numérique, c'est surtout une bonne compréhension intuitive du monde dans lequel ils vivent.
L'éditeur, un médiateur de l'offre et de la demande

Par méconnaissance de la nature de ce que changeait cette nouvelle donne de l'économie des contenus, en persistant à analyser la situation avec les mauvaises cartes d'état-major, et peut-être même par une mauvaise appréhension de ce qu'est leur propre rôle dans cette économie, les éditeurs ont fait de lourdes fautes en arrivant sur internet. Ils ont pris de mauvaises décisions et se sont abstenus de prendre des décisions indispensables. Ils le payent cher aujourd'hui, car ils sont finalement beaucoup plus menacés de disparition que les producteurs des contenus...

Il est faux de regarder l'éditeur comme un producteur de contenu, car ce sont les auteurs, qu'ils soient journalistes dans les médias, ou artistes dans les industries culturelles, qui sont les réels créateurs. Il est aussi beauoup trop restrictif de voir dans l'éditeur celui qui « édite » ces contenus créés par d'autres, en signifiant par là qu'il les corrige, les améliore, et les met en forme, ou encore « celui qui fabrique » (c'est le plus souvent une tâche qu'il délègue, sauf, justement, les éditeurs de presse quand ils sont propriétaires de leurs rotatives...)

Le rôle fondamental de l'éditeur, et c'est ce qui lui permet d'en tirer du revenu, en « extrayant de la valeur », comme ont dit, du processus économique auquel il participe, c'est de mettre en relation une offre et une demande. Il est un médiateur économique. Et c'est bien ce rôle de médiateur économique de l'éditeur « traditionnel » qui est profondément remis en cause sur internet, jusqu'à rendre ce dernier de moins en moins... utile.

Franck Rébillard, « Le Web 2.0 en perspective. Une analyse socio-économique de l'internet », L'Harmattan, 2007 :

Dans les industries de la culture et de l'information, la phase de l'édition ne se réduit pas à la seule duplication en série, standardisée, de l'œuvre créée initialement. (...) [Les éditeurs] effectuent en premier lieu un travail absolument crucial de sélection intellectuelle des contenus et des créateurs. (...) Cette expertise sur la qualité esthétique ou journalistique des biens culturels et informationnels est une facette du métier d'éditeur. La plus en contact avec le niveau amont de la filière. Car l'éditeur doit simultanément penser les possibilités de valorisation des œuvres, la promotion et l'écoulement futur des biens produits. Et là, c'est le rapport au marché, autrement dit la relation avec le niveau aval de la filière, qui va primer.

Activité professionnelle schizophrénique d'une certaine manière, l'activité éditoriale doit ainsi constamment concilier les dimensions apparemment antagonistes de la création artistique/intellectuelle et de la valorisation commerciale.

Google a compris le premier ce qui avait changé...

D'une certaine manière, c'est ce que les éditeurs de presse ont cherché à reproduire en ligne, en recréant des sites qui ressemblaient, et même souvent singeaient, les journaux qu'ils éditaient sur le papier. Ils ont fait là une très grosse erreur d'appréciation. La rencontre de l'offre et de la demande en contenu éditorial ne se produit pas du tout au même endroit, pour la même chose et de la même manière sur internet et avec un journal papier.

Les éditeurs ne l'ont pas vu à temps, mais Google, lui, l'avait compris avant tout le monde... Alors, celui-ci a occupé la place vacante. Il est trop tard maintenant pour les éditeurs qui viennent aujourd'hui pleurer auprès de Google pour qu'il la leur « rende », si seulement on admettait qu'elle leur appartenait...
La rencontre de la demande et de l'offre de contenus sur internet ne s'opère plus au niveau d'un journal et d'une

marque de média, comme avec le papier. Elle s'opère article par article, à l'unité, selon le sujet traité et la popularité ou la réputation en ligne de son auteur et l'étendue ou la qualité de son réseau social en ligne.
Il y a bien entendu toujours des processus d'édition en ligne qui favorisent la rencontre de cette offre et de cette demande, mais ils ne résident plus du tout dans la constitution d'un journal, représentant une vue globale et cohérente de l'actualité du jour selon une ligne éditoriale définie par un éditeur.

Ces processus, qui sont le cœur du métier de l'éditeur, sont de plus en plus distribués, opérés de manière collective (par la blogosphère, les réseaux sociaux...) ou automatisés par des algorithmes (agrégateurs automatisés, moteurs de recherche), ou dans un mélange des deux (plateformes de partages, agrégateurs sociaux, comme Digg.com...).
C'est dans l'indexation, dans le référencement, dans la construction des popularités et des réputations en ligne, que se joue aujourd'hui l'essentiel du processus d'édition. Et les éditeurs de presse en sont très largement absents !
Google est devenu le méta-éditeur des contenus en ligne

Ce n'est pas, comme l'avance Nathalie Colin, présidente du directoire de Libération, que Google « capterait la valeur » de l'information créée par les médias. Cette valeur économique, on l'a vu plus haut, ne réside pas dans les contenus. Cette valeur se crée au moment de leur distribution, dans ce processus d'édition qui consiste à satisfaire une demande en la mettant en relation avec une offre satisfaisante.

Google ne « vole » rien aux éditeurs de presse, car ce ne sont plus plus eux qui créent, sur internet, cette valeur, car ce ne sont plus eux les médiateurs économiques des contenus, qui opèrent cette rencontre entre une demande et une offre éditoriale. C'est Google qui fait ça désormais, et il le fait à leur place (et avec lui tous les moteurs et les agrégateurs du net, toutes les plateformes de partage, et dans une bonne part, tous les réseaux sociaux de recommandation également).

Google ne vole pas le fruit de leur travail aux éditeurs de presse, il fait leur travail à leur place et il se rémunère pour ça ! Google est devenu un éditeur.
Le statut des éditeurs en ligne, déséquilibré, est totalement à revoir

Certes Google (comme les autres moteurs, les agrégateurs et les plateformes de partage...), n'est pas un éditeur au sens de la loi, en tout cas dans son interprétation actuelle par la jurisprudence. Mais il conviendrait justement, selon moi, de changer ça au plus vite.

Se basant sur la LCEN, la Loi sur la confiance dans l'économie numérique, qui n'était pas prévue pour ça à l'origine, la jurisprudence a défini de manière très insatisfaisante ce qu'était un éditeur en ligne et quelle était la portée de sa responsabilité pénale éditoriale. Le juge croyait s'inspirer de l'équilibre qui avait été trouvé sur le papier, mais méconnaissant les changements profonds intervenus en ligne, il a finalement totalement déséquilibré le système, qui pèse aujourd'hui bien plus légèrement sur les solides épaules des gros, et bien plus lourdement sur les frêles épaules des petits, au premier rang desquels... les blogueurs. (cf. par exemple Le texte du jugement dans l'affaire Dahan contre Wikio, sur le blog de Wikio).

Les éditeurs de presse n'ont pas moufeté (à croire qu'ils n'étaient pas mécontents du pauvre sort réservé aux blogueurs dans l'affaire), mais tout ça témoigne surtout de leur propre aveuglement vis à vis d'une nouvelle donne qui leur est, en réalité, bien moins favorable qu'ils ne le croyaient.

Le principe de la responsabilité pénale éditoriale établi par la grande loi sur la presse de 1881, et par la jurisprudence construite depuis, peut se résumer en deux principes.

• Le premier est que la responsabilité éditoriale repose principalement sur les épaules de l'éditeur, et non sur celle de l'auteur, car c'est le fait de publier qui est susceptible de créer un préjudice, bien plus que celui d'écrire, dire ou montrer. Le simple prestataire technique qu'est l'imprimeur (s'il n'est pas aussi l'éditeur) voit sa responsabilité éditoriale très atténuée.

• Le second principe est que l'ampleur du préjudice susceptible d'être créé (et donc des réparations éventuelles...) est directement liée aux moyens mis en œuvre pour la diffusion du propos contesté. Diffamer quelqu'un ou porter atteinte à sa vie privée dans une feuille de chou ou dans un média de masse n'entraine évidemment pas du tout les mêmes conséquences. Et c'est, là encore, l'éditeur qui met en œuvre ces moyens de diffusion. En tout cas, c'était comme ça dans le monde du papier...

On a jugé bon, de considérer que sur internet les moteurs, les agrégateurs, les plateformes de partage et les réseaux sociaux, n'avaient aucune responsabilité dans l'ampleur du préjudice qu'était susceptible de créer un éventuel abus de la liberté d'expression. C'est précisément ça qu'il faut revoir. Car ce sont justement eux qui mettent à disposition et qui mettent en œuvre les moyens qui vont assurer la large diffusion d'un contenu et donc son impact. Ils jouent, pour une très large part, le rôle que tiennent les éditeurs sur le papier.

En acceptant, du moins implicitement, ce « deal » dans la répartition des rôles sur internet, les éditeurs se sont en

réalité tiré une balle dans le pied : le véritable éditeur du net qu'est Google (avec ses copains) est bien celui qui « extrait » la valeur économique de la diffusion des contenus (c'est bien un éditeur), mais il n'en assume aucunement la responsabilité pénale qui était censée aller avec. Victime collatérale de ce « deal » fort mal négocié : le blogueur, qui hérite sans avoir rien demandé, en tant qu'il est son propre éditeur, d'une responsabilité pénale bien plus forte que celle qui repose sur les journalistes (juridiquement protégés, sous l'ombrelle de leur employeur-éditeur).

Nouvelle concurrence sur le front de la méta-information

Dernier piège enfin dans ce décidément bien difficile parcours des éditeurs de presse sur internet, une nouvelle voie d'eau s'est déclarée, sur une partie vitale du navire. Et là-encore ils ne l'ont pas vue venir, et là-encore, ils n'ont rien fait pour éviter le naufrage à venir, qui semble - du coup - un peu plus certain encore.

La méta-information du consommateur trouve en effet en ligne de nouveaux circuits de production et de diffusion, hors du périmètre des éditeurs de presse, qui figuraient auparavant parmi ses principaux diffuseurs, et même ses producteurs.

Et c'est, autant qu'un centre de ressources fondamental du modèle économique de la presse qui s'échappe par cette voie d'eau, qu'une remise en cause pure et simple de son utilité sociale en ligne.

Les économistes désignent certains types de biens comme des « biens d'expérience ». Il s'agit de biens pour lesquels vous ne pouvez pas vraiment savoir s'ils vous conviennent tant que vous ne les avez pas essayés. Parfois pour les essayer, il faut d'abord les acheter. Et pour certains, les essayer signifie aussi les consommer. Un gâteau peut être appétissant dans la vitrine du pâtissier, mais vous ne saurez si vous le trouvez bon qu'une fois que vous l'aurez goûté. Et pour cela, il faut d'abord l'acheter. C'est pareil avec un film ou un roman policier à suspens, que vous ne pourrez pas juger avant d'en connaître le dénouement, en allant jusqu'au bout du spectacle ou de la lecture. C'est le cas aussi des nouvelles d'actualité, dont il faut d'abord prendre connaissance avant de savoir si on les trouve intéressantes.

Pour ce type de biens, le consommateur est donc toujours, autant que possible, à la recherche d'information avant de les acheter, pour tenter de réduire le risque de se tromper et de ne pas être satisfait. Cette information sur les biens de cette nature est désignée comme de la « méta-information ». Le consommateur a toujours disposé de plusieurs sources de méta-information, mais il ne leur accorde pas toutes la même valeur, car elles n'ont pas toutes la même crédibilité à ses yeux. A un bout du « spectre », on trouvera la méta-information produite par le fabricant ou le distributeur du bien lui-même : fiche technique ou mode d'emploi, et bien entendu la publicité. Le consommateur s'y réfèrera à défaut d'autre chose, mais avec un faible degré de confiance, car on a toutes les raisons d'attendre que cette information soit biaisée ou incomplète.

A l'autre bout du spectre, c'est à l'expérience de ses proches que le consommateur est tenté d'accorder le plus haut niveau de confiance, car ces derniers peuvent lui apporter un conseil généralement désintéressé et même bienveillant, tout en étant personnalisé. Le bouche à oreille en général est souvent considéré comme une bonne source de méta-information, dans la mesure où il s'agit d'un retour d'expérience d'utilisateurs réels du bien, généralement désintéressés eux-aussi, ou même bien souvent altruistes.

Entre les deux, il y a la méta-information produite par les médias. Pour une part, il s'agit de publicité diffusée par les fabricants et les distributeurs. Mais pour une autre, il s'agit d'une méta-information au statut un peu particulier, celle émanant des journalistes.

Les journalistes ont souvent tendance à décrire leur activité principale dans le beau rôle du « chien de garde de la démocratie » apportant une information pertinente et vérifiée au citoyen dans les domaines « nobles » de l'information générale (politique, économique et sociale, et internationale). La réalité est généralement plus prosaïque, et cette information « noble » n'est très vraisemblablement pas la motivation principale de consultation des médias par les gens.

Quand les gens ne cherchent pas dans les médias cette information « citoyenne » ou du simple divertissement, ils y cherchent de la méta-information sur les biens de consommation qui sont susceptibles de les intéresser : critique d'un livre, d'un film, d'un restaurant, d'une destination touristique, essai d'un produit (équipement high-tech, aussi bien que des cosmétiques, des vêtements à la mode ou des produits alimentaires...).

La position des journalistes est toujours ambigüe sur ces sujets, ce qui incite les consommateurs, dans notre « spectre » de la crédibilité, à leur accorder une confiance... moyenne.
Mieux que la publicité, mais bien moins que l'avis des proches. Le journaliste revendique son indépendance

et jure de son honnêteté, mais on a souvent du mal croire qu'il jouisse de l'indépendance suffisante pour critiquer les produits des annonceurs de son propre média. Et puis on sait bien qu'on ne dispose d'aucun moyen de vérifier

que l'information délivrée n'est pas corrompue, puisque les garde-fous sont laissés aux mains des journalistes eux-mêmes et de leurs éditeurs.

La diffusion de cette méta-information, si précieuse au consommateur, par les médias d'information, à la fois à travers la publicité et les contenus éditoriaux qu'ils diffusent, aura constitué pour eux l'une de leurs principales rentes économiques. Et c'est là aussi que s'ouvre sur internet une voie d'eau majeure pour leur modèle économique :

• Michel Gensollen, Des réseaux aux communautés : la transformation des marchés et des hiérarchies, in Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau (collectif), 2006, Presses de l'Université de Laval (texte librement disponible sur le site de l'auteur).

Je résume à gros traits la thèse passionnante du chercheur : internet, les réseaux qui s'y créent entre internautes, et notamment les communautés d'utilisateurs, commencent à constituer une source majeure de méta-information pour le consommateur sur les produits ou les services qui l'intéressent. Et ce dernier estime ces nouvelles sources de méta-information communautaires bien plus utiles et fiables, que ce que produisent aussi bien la publicité que les journalistes.

Un exemple devrait suffire à illustrer le propos. Vous cherchez des informations sur ce nouvel appareil photo qui vous tente pour Noël et votre entourage proche ne vous aide guère sur ce sujet. Auparavant, vous auriez probablement acheté un journal ou un magazine spécialisé (et les publicités vous étaient d'ailleurs utiles, pour être averti des nouveaux modèles et de leurs caractéristiques remarquables). Aujourd'hui vous vous tournez, de préférence, vers les commentaires d'utilisateurs dans les sites de commerce, les blogs et les forums spécialisés en photographie numérique. Vous ignorez les publicités.... et les commentaires des journalistes.

Des portes de sortie pour les auteurs, mais pas pour les éditeurs

Tout cela incite à penser que c'est grillé pour les éditeurs. Mais pas pour les auteurs, pas pour les producteurs de contenus, pour les journalistes et les artistes...
C'est tout le propos du livre de Chris Anderson, « Free ! », ou de celui, plus intéressant encore, à mon avis, d'Olivier Bomsel, « Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique », 2007, Gallimard. Mais ce billet, qui était plutôt consacré aux éditeurs, commence à être un peu long. B-)
J'y reviendrai plus tard. :o)

source : http://blogs.harvardbusiness.org/trapani/2009/11/have-a-freelancers-mindset-eve.html

Récession, esprit freelance et réseaux sociaux

Le **networking** est essentiel pour les freelances, surtout en période de **crise.**

Récession oblige, les freelance (autonomes, indépendants, francs-tireurs) sont à la mode. Se mettre à son compte et travailler seul est en effet une des solutions les plus attrayantes pour tous ceux qui perdent leur emploi.

Cela vient en fait renforcer un mouvement – une "prise de conscience" serait peut-être plus juste – lancé en 1997 par un article (suivi d'un livre) de David Pink: "Free Agent Nation ". L'idée était simple: un Américain sur 6 travaille déjà de façon autonome. La technologie renforce cette tendance alors qu'au plan social le contrat qui voulait que nous soyons loyaux à nos employeurs en raison de la sécurité qu'ils nous fournissaient est rompu par ces derniers. Il s'agit d'un basculement social de fond.

La récession ne fait que renforcer cette tendance manifeste depuis plus de 10 ans. Mais Gina Trapani (dont j'ai parlé dans mon précédent billet sur Google Wave ... d'où l'intérêt du ricochet) ajoute un élément quand elle dit que "l'esprit freelance" peut être utile à tout le monde en ces temps de crise, en particulier à ceux qui se battent pour ne pas perdre leur boulot.

Les indépendants savent mettre le pied dans la porte, forcer les autres à les entendre (sans quoi ils ne feraient pas grand chose). Ils ont une conscience très claire de ce que veut dire chaque minute de leur temps (leur gagne-pain en dépend). Ils mettent en jeu leur réputation dans chaque boulot, dans chaque contrat. Ils ne travaillent pas que pour l'argent.

Pink insiste sur la dimension ludique du travail des indépendants, Trapani sur le fait qu'ils acceptent aussi des boulots parce qu'ils sont intéressants, parce qu'ils ouvrent de nouvelles perspectives ou permettent de se connecter à de nouveaux réseaux.
Le "networking" est essentiel pour les freelances rappelle Trapani. N'appartenant pas à des institutions, ils se connectent à des groupes ouverts et es réseaux sociaux fonctionnent comme des outils essentiels pour tous ceux qui ne veulent pas perdre la dimension collective.

Certains autonomes, cependant, choisissent ce statut pour des raisons presque philosophiques, existentielles et pas seulement parce que la technologie leur facilite cette vie. Plus ouverts, en principe, que les institutions, les réseaux se présentent comme des cadres collectifs plus acceptables.

Mais la tendance actuelle qui consiste à vouloir tout transformer en "communauté" fait que, pour certains d'entre eux en tous cas, l'intégration, la participation à des réseaux sociaux ne soit pas si évidente qu'on ne semble croire.
Je n'ai fait que lancer le sujet dans ce billet mais c'est, vous l'avez compris, une question que je me pose et qui me touche de près.

Je suis curieux de savoir ce que vous en pensez.

source : http://www.presse-citron.net/quid-de-la-democratisation-de-lagregation-et-du-rss#more-12960

Quid de la démocratisation de l'agrégation et du RSS ?

La **sémantique** dessinera l'**avenir du RSS.**

Nous sommes nombreux à utiliser les flux RSS au quotidien. C'est un moyen fabuleux de centraliser l'ensemble des informations susceptibles de nous intéresser, et a fortiori de les classer et de les archiver.
Les flux RSS offrent également d'autres fonctions, puisque leur but premier est de donner une valeur sémantique au texte : ainsi, n'importe qui, que ce soit vous ou un robot quelconque peut profiter d'un contenu qui a du sens. Cette notion de sémantique est à mon avis primordiale, car c'est elle qui dessinera l'avenir du RSS.
Avant de parler de l'avenir, il reste important de faire un état des lieux du présent : les flux RSS restent majoritairement utilisés pour l'agrégation. Les agrégateurs sont des outils formidables pour qui considère Internet comme un vecteur d'informations : de la mère de famille qui consulte la presse sur Internet par soucis d'économie et de praticité, au quadragénaire qui veut se tenir régulièrement informé des résultats sportifs, tout ce monde là peut trouver un intérêt à utiliser les agrégateurs de flux RSS. Malheureusement, dès que l'on sort des sphères geek et high-tech, les gens qui utilisent les agrégateurs de flux sont rares. Et c'est là que le bât blesse.
Pourquoi une technologie qui pourrait apporter un véritable renouveau du mode de consultation des contenus sur Internet a du mal à percer auprès des utilisateurs lambda ? Le RSS a un problème : lui-même. Et c'est un reproche que l'on pourrait faire à l'informatique dans une certaine mesure, mais cela se note particulièrement avec les flux RSS. Lorsqu'un utilisateur lambda a un problème avec son ordinateur (virus, hardware, etc.), il s'adresse à quelqu'un dans son entourage qui « s'y connait » ; mais au quotidien, pour surfer, envoyer ses e-mails, saisir ses documents, discuter, il réussit à s'en sortir de manière autonome, sans avoir besoin de connaitre et de comprendre le fonctionnement de tout ce qui lui permet ces opérations. Avec les flux RSS, la donne change complètement : pour pouvoir les utiliser, l'utilisateur doit savoir ce qu'est un flux RSS (et Dieu seul sait à quel point il est difficile de vulgariser ce genre de concepts sans tomber dans des explications techniques complètement incompréhensibles), trouver un agrégateur adéquat, réussir à localiser l'ensemble des flux RSS sur les sites qu'il souhaite suivre pour enfin pouvoir bénéficier des avantages de l'agrégation.

C'est donc bien la problématique qui se pose : comment réussir à faire en sorte que l'utilisation du flux RSS se substitue à la technologie RSS ? Je pense que des portails comme Netvibes auront toute leur part dans cette utilisation nouvelle des flux RSS, en réussissant par exemple à faciliter au maximum le processus d'ajout des flux ou en poussant encore plus loin le concept de widget, mais je pense surtout que l'on n'assistera pas à une explosion de l'utilisation des flux RSS tant que les principaux acteurs du marché de l'agrégation ne se concentreront pas sur la vulgarisation du fonctionnement en lieu et place de la vulgarisation de la technologie. Et vous, pensez-vous qu'en l'état, l'agrégation peut se démocratiser ? Si non, quel modifications devraient d'abord se faire ?

source : http://pisani.blog.lemonde.fr/2009/12/08/vers-la-mobiquite-intelligente/

Vers la mobiquité intelligente

Goggles,
le nouveau service de Google**.**

Google vient de lancer Goggles , un service permettant de recevoir instantanément des infos sur un logo, un monument, un livre ou une bouteille de vin (entre autres) sur votre mobile.

Il suffit pour cela d'en prendre une photo et de la leur envoyer. Réponse instantanée disent-ils.

Le service est limité à Android pour le quart d'heure mais ça ne devrait pas durer.

Ils ont annoncé en même temps l'intégration presque en temps réel des infos trouvées sur MySpace, Facebook et Twitter et des progrès considérables dans la reconnaissance vocale. Utile en cas de catastrophe.

On pourra bientôt demander oralement les restaurants proche d'un endroit, par exemple, et voir une carte apparaître avec les infos correspondantes.

Le mastodonte de Mountain View a également entrepris d'attribuer des sortes de codes barre aux magasins et aux monuments les plus visités. Une photo du code en question permettra d'obtenir toutes les infos voulues et même les critiques des utilisateurs.

Voici venir le temps de la mobiquité intelligente:
mobilité toujours connectée avec accès à toutes sortes d'informations... éventuellement utiles.

Ça vous plaît?

source : http://www.outilsfroids.net/news/un-livre-sur-la-veille-a-decouvrir

Techniques de veille et e-réputation

Ou comment exploiter les **outils Internet.**

Si Jean-Noël Anderruthy est bien connu par les pros des moteurs de recherche (il tient le blog Google XXL) il gagnerait à l'être un peu plus par ceux qui font de la veille sur le web. Les articles qu'il écrit tous les mois pour La Lettre Recherche et Référencement sont en effet des ressources extrêmement utiles pour qui veut faire une veille de qualité à moindre coût. Il y décrit dans le détail les méthodes qu'il emploie pour surveiller des pages web avec des méthodes pointues regroupées sous le terme de «web scraping», qui permettent d'obtenir vraiment ce que l'on souhaite grâce notamment à Xpath.
Il a également proposé des articles très intéressant sur la manière de mêler Google maps et flux RSS ainsi que sur l'utilisation de de Yahoo! Pipes.

J'ai donc acheté la semaine dernière son livre intitulé «Techniques de veille et e-réputation» (paru en juin 2009) et j'avoue que je n'ai pas été déçu.
Le titre de ce livre devrait en fait être remplacé par son sous-titre «Comment exploiter les outils Internet?» qui reflète encore plus son contenu. Vous y apprendrez en effet des tas de choses sur :

- les flux RSS (60 pages)
- les moteurs de recherche : classiques, sociaux, sémantique, de blogs, d'images,... (50 pages)
- les moteurs de recherche d'actualités
- la recherche de faits et de références
- les outils de collecte d'information : bookmarking, sauvegarde de pages, web clipping, annotation
- réseaux sociaux et réputation numériques (50 pages)
- applications de veille (60 pages)

En tout ce sont près d'une centaine de logiciels et services en ligne qui sont compilés et décrits dans ce livre.
La partie consacrée à la manipulation des adresses des requêtes Google est particulièrement intéressante.
Une bible.